

経営説明会

～中期経営計画～

2010年2月16日

沖電気工業株式会社

※本資料における予想、見通し、計画等は、現時点における事業環境に基づくものであり、今後の事業環境の変化により実際の業績が異なる可能性があります。

本日のご説明内容

1. 中期経営計画の経営方針
2. 中期経営目標
3. 事業体制の変更
4. 売上・収益計画
5. 売上拡大施策
6. 収益力強化施策
7. 財務目標

1. 中期経営計画の経営方針

- 情報社会の発展に寄与する商品・サービスを提供する
営業・技術・生産・保守一体となった行動
- 安定した収益を創出し、確実に成長する企業を目指す

<取り組みの方向>

1. グループ連結経営への変革
2. モノづくりの強化
3. サービスビジネスの強化
4. 特徴ある技術をベースにした新規事業の創出

2. 中期経営目標

中期経営目標(2012年度)
 売上高 5,000億円 営業利益 180億円

	09年度 (見込)	➔	12年度 (計画)	主要施策
売上高	4,560億円		5,000億円	注力事業領域での売上増
営業利益	140億円		180億円	全体最適視点での費用削減 事業の選択と集中

2012年度までの中期経営計画にて
 厳しい経営環境下においても、売上拡大に依存せずに、
 安定した収益を創出することが可能な事業構造を構築する

3.1 事業体制の変更

事業マネジメント単位の変更による、事業収益力の強化

- 商品機軸での事業マネジメントへの変更によるグループ連結での収益力最大化
- 事業マネジメントと組織体制の一致による事業責任の明確化

新事業セグメント

09年度
売上高(見込)概算

ソリューション&サービス	800億円
通信システム	800億円
社会システム	450億円
メカトロシステム	550億円
EMS	460億円 (*その他を含む)
プリンタ	1,500億円

営業機能の集約による、お客様アクセス力の強化

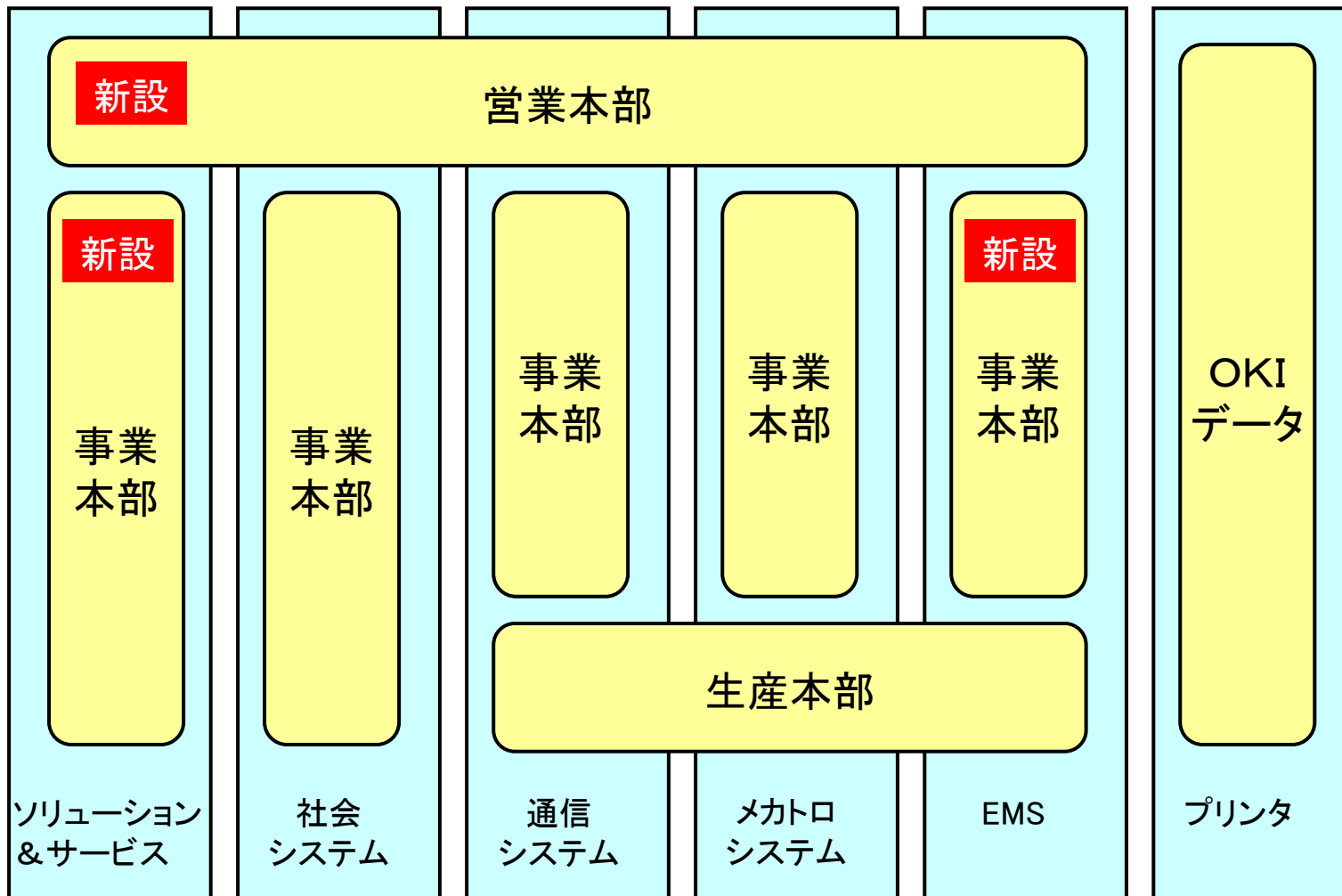
- 事業部に所属していた営業部門を営業本部に集約
- お客様にワンストップでOKI商品を届ける体制に再編成

3. 2 事業セグメントの概要

事業セグメント	事業概要	主な商品
ソリューション & サービス	金融、運輸・流通、製造業等の業務システムで培ったノウハウをコアとしたソリューションとサービスを提供する事業	営業店システム、各種業務システム、人事・給与システム、ATM監視サービス、LCMサービス
通信システム	通信事業者向けに通信設備機器等を提供する事業	通信事業者向け通信機器、ソフト開発等
	音声・映像等のコミュニケーションシステムを提供する事業	IP-PBX/KTS、コンタクトセンタ、IP会議システム等
社会システム	社会インフラ向けの専用システムを提供する事業	消防指令システム、地域情報提供システム、ETC、防衛関連機器システム
メカトロシステム	メカトロ技術をコアとした商品を提供する事業	ATM、現金処理機、営業店端末、予約発券端末、チェックイン端末等
プリンタ	LED技術の特徴を活かしたプリンタを提供する事業	MFP、SFP、SIDM等
EMS	グループ内部で培った製造技術をベースにした製造受託事業	ハイエンド型EMS

ハイエンド型EMS: 小ロットかつ高密度実装を必要とする基板、ユニットを中心とする製造受託サービス

3.3 事業セグメントと組織構造



4.1 事業拡大

12年度 売上高5,000億円を目指して

5,000億円(12年度計画)

4,560億円
(09年度見込)

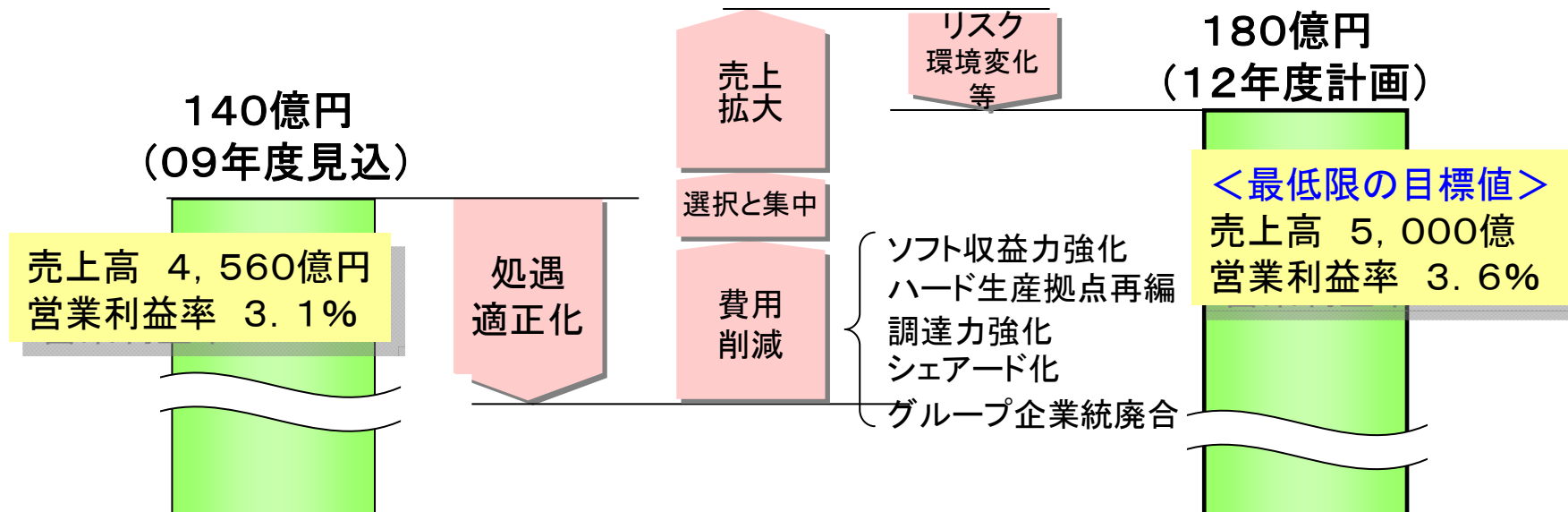
メカトロシステム	メカトロカ	+200億円	メカトロニクスの世界トップベンダとして事業拡大
EMS	モノ作りカ	+100億円	グループ企業の連携強化による事業拡大
ソリューション & サービス	サービスカ	+100億円	強い商品をサービスとして提供し事業拡大
プリンタ	事業構造の転換	+100億円	SIDMからLED MFP/SFPへの商品シフト 地域別商品戦略の重点化
通信システム	選択と集中	キャリア通信システム:競争力ある領域へ集中 企業通信システム:アライアンスにより強化	
社会システム		政府の新成長戦略を踏まえ 現行売上水準を確保	

4. 2 収益力強化

12年度 営業利益180億円を目指して

連結かつ全体最適の視点で
コスト削減施策を実施し、
売上拡大に依存しない
強固な事業構造を構築

事業セグメント内訳 (億円)	09年度 見込	12年度 計画
ソリューション&サービス 通信システム 社会システム メカトロシステム	120	150
プリンタ	80	70
EMS・その他	5	20
本社費・その他	▲65	▲60



5.1 メカトロシステム事業拡大 ATM

国内市場シェアを確実に拡大するとともに、
中国市場を重点に海外展開を強化

売上高 400億円(09年度見込) ⇒ 500億円(12年度計画)

※ 保守サービス含まず

<国内市場>

40%のトップシェア

新機種を投入し
シェアを拡大

- ◆商品戦略
次期ATMでシェアアップ
- ◆市場戦略
銀行ATM、流通向けATMのリプレイス需要を
確実に確保

<海外市場>

アジア市場の
トップベンダ

中国市場を重点に
海外展開を強化

- ◆商品戦略
グローバル対応の戦略商品開発完了
- ◆市場戦略
中国 実績をベースにG7を投入し拡大
韓国 成長するコンビニ市場で拡大
欧州・北米・南米
ATMへのリプレイス市場へG7で取組開始

複数国紙幣対応
ATM-Recycler G7



5.2 メカトロシステム事業拡大 現金処理機

マーケティング機能を統合し、ATMで確立した要素技術をベースに
業態に適応した商品の開発・展開

売上高 30億円(09年度見込) ⇒ 110億円(12年度計画)

- ◆ 出納機から、入出金機、釣銭機まで品揃えを完了
- ◆ 金融市場に注力

現金処理機
の売上拡大

- ◆ 業態に適応した商品の開発・展開
- ◆ 市場が拡大する流通市場に注力
各業態Sierとの協業によるチャネル獲得
新券発行時納入の機器リプレース需要に対応

<主要商品>

出納機 (CM21)



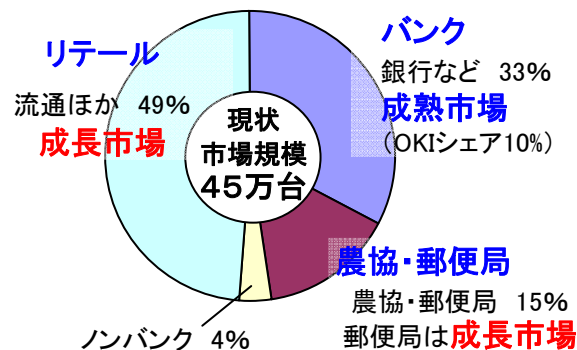
入出金機 (USCOS)



釣銭機 (SST)



<2008年3月末稼働台数>



(出典: 自販機工業会)

5.3 プリンタ事業 事業構造の転換

SIDMからLED MFP/SFPを主体とする収益体質へ
事業構造を転換

売上高 1,500億円(09年度見込) ⇒ 1,600億円(12年度計画)

- ◆SIDM市場が縮小
- ◆先進国は緩やかな回復
SFPからMFPへ
- ◆新興国は急速な回復
モノクロSFP/MFP拡大

収益構造
の転換

- ◆商品戦略
MFP商品品揃えの拡充
カラーに加えてモノクロ商品品揃え強化
- ◆販売戦略
新興国での販売拠点の拡充
所有から使用へのニーズ変化に対応した
MPS事業の積極展開
- ◆コスト戦略
主要モジュール内製化
MFP/SFPのエンジンを共通化しコストダウン

5.4 サービス事業拡大

収入の安定を目指し、ストック型ビジネスの比率を拡大
 既存の保守・運用サービスをベースに、強みのある領域で事業拡大
 所有から利用へのニーズ変化に対応し、新事業セグメントを設立し、注力

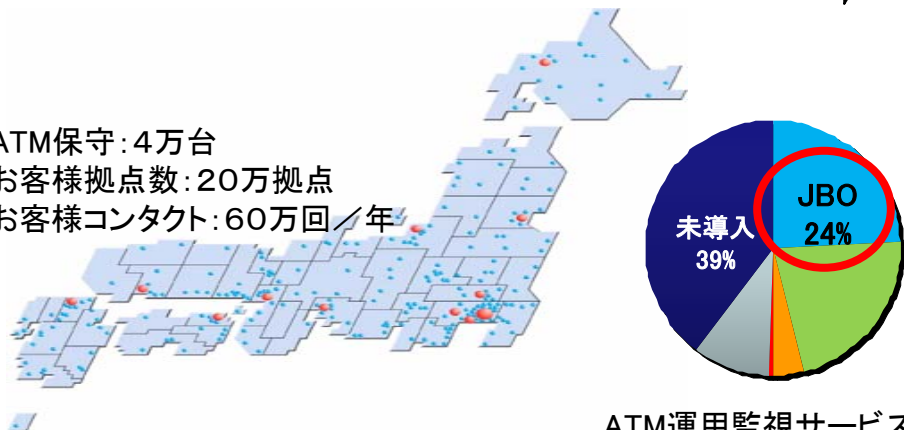
売上高 400億円(09年度見込) ⇒ 500億円(12年度計画)

- ◆メカトロ・システム保守サービス
全国250ヶ所の保守拠点網
- ◆ATM運用監視サービス
ATMの強みをベースにトップシェア

サービス
事業拡大

- ◆保守高度化・効率化・品質向上で
収益拡大
- ◆ATM運用に関わる業務全般へ
領域拡大
- ◆強みのある事務集中システムを
共同利用型サービスとして提供し拡大

ATM保守: 4万台
 お客様拠点数: 20万拠点
 お客様コンタクト: 60万回/年



ATM運用監視サービスシェア

5.5 EMS事業拡大

EMS事業をOKIの事業のひとつと位置づけ注力、拡大
⇒グループ内EMS事業を束ね、ハイエンド型EMS事業を伸張

売上高 250億円(09年度見込) ⇒ 350億円(12年度計画)

OKIの情報通信で
培った高い生産技術力を活用し、
工場・グループ企業で個別展開

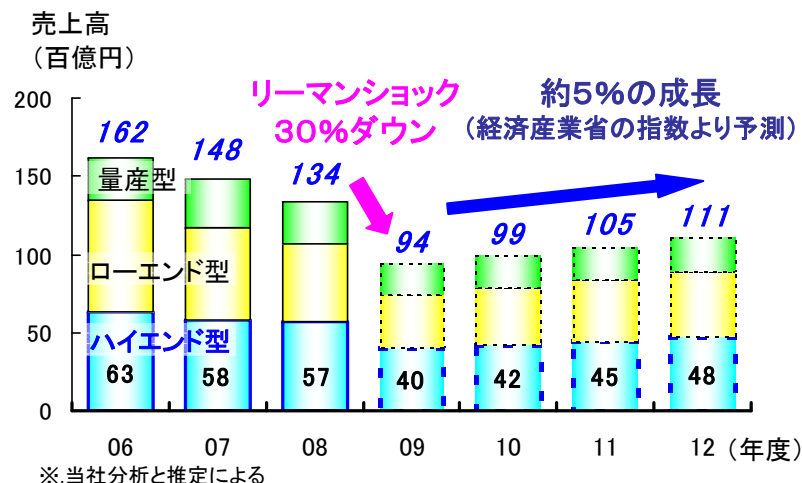
- ◆グループ内の特長あるプロセスを連結し、ワンストップEMSを提供
- ◆一貫営業での売上拡大
- ◆重複機能の再編による効率化

<EMSタイプ>

	事業の特徴
量産型	家電品や情報端末などの量産製品の製造を受託
ローエンド型	簡単な電子基板の実装工程を中心に受託
ハイエンド型 OKIの強み	高密度実装、高速検査技術を必要とする基板、装置を中心に設計・製造を受託

※.みずほ総研資料より『量産型』、『ローエンド型』、『ハイエンド型』の定義を引用。

<タイプ別国内EMS市場>



5.6 通信システム事業 選択と集中

選択と集中による通信システム事業の収益力強化

キャリア通信システム事業
企業通信システム事業

さらなる選択と集中により、収益確保へ
商品力強化とアライアンスによりシェア拡大

売上高 800億円(09年度見込) ⇒ 800億円(12年度計画)

<キャリア>

- ◆ 通信事業者固定網の投資横ばいの中での安定的な収益源の確保
- ◆ 収益事業構造の確立

選択と集中により
収益維持へ

- ◆ 既存NW・光アクセス・マイグレーションに注力
- ◆ コアNW等の不採算機種の収束継続

<企業>

- ◆ 国内PBX市場は減少傾向での生き残り戦略
- ◆ PBXのIP化が小容量/KTSへ移行する中での商品力と販売力の確保

KTS(IP):12%(09年)→38%(12年)

PBX市場全体に占めるKTS(IP)の割合

商品力強化とアライアンス
でシェア拡大・生き残りへ

- ◆ パナソニックとのアライアンスによるシェア大幅拡大
- ◆ OWT完全子会社化によるNWSI力/販売保守体制強化
- ◆ キャリア向け技術リソースの融合による商品力強化

5.7 企業通信システム事業の強化

OKIウィンテックの完全子会社化の狙い

- ◆ グループ経営の一層の強化と通信システム事業の機動的な推進
- ◆ 企業通信システム事業の販売・保守体制強化
- ◆ 機器販売からシステム構築、保守、運用までのライフサイクル全般にわたってのネットワークワンストップサービスの提供

パナソニック システムネットワークス(PSN)との 戦略的アライアンスの狙い

- ◆ OKI PSNの国内中小容量市場および海外市場でのマーケット力を活用した、中小IP-PBXの販売力強化
- ◆ PSN OKIのIP-PBX技術を活かしたIPテレフォニー商品の品揃え強化

2012年度 国内PBXシェア目標 20%

5.8 エネルギー・環境関連事業の推進

製品含有化学物質情報システム事業

- ◆グループ内向け化学物質情報管理・集計システムをパッケージ化し、コンサルを含めて外販
- ◆お客様の「グリーン調達」への対応強化をサポート
- ◆現在IBM等の協業チャネルも活用し展開中



ソーラテック事業

- ◆JFE電制と共同評価を実施中
- ◆高周波絶縁型、DSPフルデジタル制御の利点を活かし今後成長が期待される薄膜パネルに特化
- ◆薄膜パネルメーカーとの共同評価計画中



LED応用事業

- ◆プリンタで培ったLED技術とエピフィルムボンディング技術を強みを、応用事業(表示機器等)へ展開
- ◆低消費電力の1.1インチQVGA高輝度LEDディスプレイの開発に成功
- ◆車載ヘッドアップディスプレイ(HUD)市場にモノクロ表示装置から参入し、事業を拡大



6.1 グループ企業の再編

連結経営での収益力最大化を目指し、グループ企業を再編

従来

市場・機能毎にグループ企業が分散
機能と業務プロセスが重複

環境変化

IFRS適用に伴う連結経営強化

今後の方針

- ◆ OKIとグループ企業の役割を見直し
- ◆ 事業のコアプロセスは本体取り込み、商品開発・モノづくりを強化
- ◆ 機能単位にグループ企業を水平統合し、管理コストを圧縮

【目標】 2012年度末
国内グループ会社数 60%削減し
連結子会社の1/2化

OKI

ODC

生産会社

ソフト会社

サービス会社

業務会社

6.2 シェアード化による共通間接業務効率化

グループ全体の間接業務プロセスを共通化し、
管理コスト20%削減

従来

今後の方針

- ◆既存シェアードサービスの採用はグループ内の一部
- ◆サービス内容限定的
- ◆業務プロセスの個別最適化を許容

シェアード
の拡大

- ◆グループ共通のシェアード会社を設置
- ◆既存シェアード業務提供範囲の拡大
- ◆シェアード対象業務拡大
- ◆ITシステム・業務共通化による効率の改善

【目標】管理コスト20%削減

- ◆人員の適正配置
- ◆外部流出費削減
- ◆重複管理工数削減
- ◆IT統一での費用削減

6.3 グループ調達力強化

調達機能の統合によりグループ調達力を強化し、
更なる調達コスト削減を図る

従来

グループ企業各社での
個別調達

グループ調達

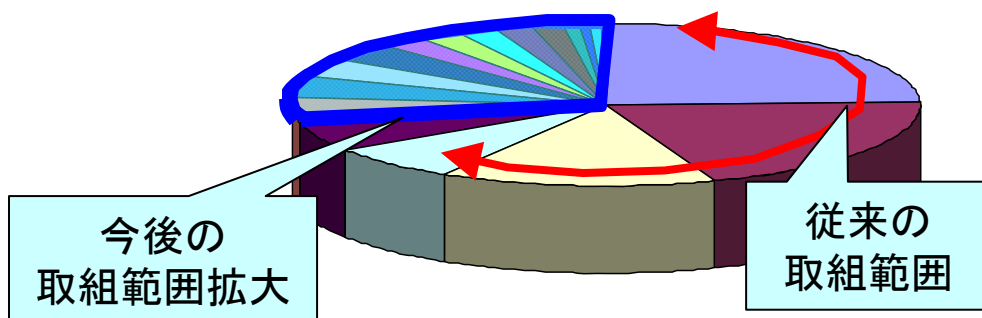
今後の方針

- ◆グループ調達部門を設置
設置主要拠点の取組をグループ全体に拡大
グループ集中購買によるコスト削減
開発段階からの調達活動の強化
海外調達力の強化

外部購入実績	1,900億円
取引社数	5000社超

【グループ企業別調達金額(08年度)】

【目標】 2012年度コスト削減
調達総額の10%



6.4 生産性向上

ソフト収益力強化

09年度よりグループソフト部門全体で構造改革を実施

改革 施策

ソフト共通間接部門の統合
グループ企業とのプロジェクト一体運営
内製化促進・外注単価低減
ソフト・システム設計の標準化

重複業務の排除・効率化
生産性向上
外部流出費削減
生産性・品質向上

ハード生産拠点再編

国内外の各生産拠点の役割を見直し、国内拠点再編を実施

～海外：大量生産 国内：小ロット・高付加価値生産～

改革 施策

拠点内一貫生産体制の強化
生産拠点間の物流コスト低減
重複機能・設備の排除

TAT短縮・効率化
経費・コスト削減
固定費削減

7. 財務目標

2012年度までの中期経営計画にて
安定した収益の蓄積と運転資金の改善による
フリーキャッシュフローの創出により財務体質を改善する

- | | |
|--------------------|-------|
| ◆3年間のFCF目標 | 300億円 |
| ◆2012年度 ネットDEレシオ目標 | 1.3倍 |

用語集

P5	EMS	Electronics Manufacturing Service	P15	NW	Network
P6	ATM	Automated Teller Machine		OWT	Oki Wintech Co., Ltd.
	LCM	Life Cycle Management	P17	DSP	Digital Signal Processing
	IP	Internet Protocol		QVGA	Quarter Video Graphics Array
	IP-PBX	IP-Private Branch Exchange	P18	IFRS	International Financial Reporting Standard
	KTS	Key Telephone System		ODC	Oki Data Corporation
	ETC	Electronic Toll Collection	P19	IT	Information Technology
	LED	Light-emitting Diode	P21	TAT	Turn Around Time
	MFP	Multi Function Printer	P22	FCF	Free Cash Flow
	SFP	Single Function Printer		DE	Debt Equity
	SIDM	Serial Impact Dot Matrix			
P11	SI	System Integration			
P12	MPS	Managed Print Service			
P13	JBO	Japan Business Operations Co., Ltd.			